

Propuesta de la planeación financiera para el sector calzado de la ciudad de Cúcuta*

Proposal for financial planning for the footwear sector in the city of Cucuta

María Alejandra Pérez Echeverri^{***}
Emeli Zulay Sánchez Correal^{***}

Para citar este artículo / To cite this Article

Perez Echeverri, M. A., & Sánchez Correal, E. Z. (2021). Propuesta de la planeación financiera para el sector calzado de la ciudad de Cúcuta. Revista, Vol(No), (Rango de páginas del artículo).

Resumen

La planeación financiera es fundamental en cualquier organización ya que a través de esta se puede proyectar y administrar los recursos financieros, elaborar planes de negocio, tomar decisiones de inversión y financiación, lo cual les permite a las empresas conocer y mitigar sus riesgos y responder de forma acertada y oportuna ante las situaciones que se puedan presentar. La presente investigación se basa en un proceso metodológico tipo exploratorio, descriptivo y explicativo que tiene como objetivo conocer la planeación financiera que realizan las empresas del sector calzado de la ciudad de Cúcuta tomando como referencia el periodo 2018-2019, y de esta manera proponer lineamientos acordes a las necesidades de este sector. Una vez culminada la investigación se pudo evidenciar que algunas de las empresas presentan falencias en cuanto a que no documentan las actividades o estrategias para realizar las inversiones requeridas en activos, no tenían una herramienta o sistema que les permitiera vigilar y controlar la utilización de los recursos económicos dentro de la compañía. Así mismo la mayor parte de las empresas no separan sus gastos personales de los gastos de la empresa, no se apoyaron en el uso de indicadores financieros para evaluar inversiones y fuentes de financiamiento y la totalidad no realizaron ningún tipo de inversiones financieras. De igual forma, la mitad de los encuestados no tenían conocimiento si la situación financiera de su empresa les permitiría seguir progresando. Por lo anterior, se proponen siete lineamientos para realizar una planeación financiera.

Palabras Clave: Planeación Financiera, Sector Calzado, Sostenibilidad, estructura financiera y administrativa.

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto de investigación realizado para optar al título de especialista en Gerencia Financiera en la Universidad Libre Colombia Seccional Cúcuta. El Director Disciplinar fue el Profesor Mayron Dario Arevalo y el Director Metodológico fue el profesor Rolando Eslava Zapata.

** Administradora de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander. Email: alejaperez1210@gmail.com

*** Ingeniera Industrial de la Universidad Francisco de Paula Santander. Email: emily_zulay@hotmail.com

Abstract

Financial planning is essential in any organization because through it it's possible to project and manage financial resources, develop business plans, make investment and financing decisions, which allows companies to know and mitigate their risks and respond appropriately and timely to situations that may arise. This research is based on an exploratory, descriptive and explanatory methodological process that aims to know the financial planning carried out by companies in the footwear sector in the city of Cucuta, taking as a reference the period 2018-2019, and thus propose guidelines according to the needs of this sector. Once the research was completed, it could be evidenced that some of the companies present shortcomings in that they do not document the activities or strategies to make the required investments in assets, they did not have a tool or system that would allow them to monitor and control the use of economic resources within the company. Likewise, most of the companies did not separate their personal expenses from the company's expenses, did not rely on the use of financial indicators to evaluate investments and sources of financing, and all of them did not make any type of financial investments. Similarly, half of the respondents did not know whether their company's financial situation would allow them to continue to progress. Therefore, seven guidelines for financial planning are proposed.

Key words: Financial Planning, Footwear Sector, Sustainability, financial and administrative structure.

SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. - III. Plan de redacción. – 1 Contexto de la planeación financiera. – 2 Clasificación de los planes financieros. – 3 Proceso de planeación financiera. – 4 Beneficios o ventajas de la planeación financiera en las empresas. – 5 Presupuestos en la planeación financiera. – 6 Aspectos legales vinculados con la planeación financiera. – 7 Resultados de investigación. 7.1 Datos generales y formalización de la empresa. – 7.2 Evaluación de la planeación financiera llevada a cabo por las empresas del sector calzado de la ciudad de Cúcuta en el periodo 2018 -2019. – 7.3 Descripción de la estructura administrativa y financiera de las empresas del sector calzado de la ciudad de Cúcuta para el periodo 2018 – 2019. –7.4 Lineamientos para llevar a cabo la planeación financiera acorde a las necesidades de las empresas del sector calzado de la ciudad de Cúcuta. – CONCLUSIONES. – REFERENCIAS.

Introducción

La planeación debe considerarse como una de las actividades fundamentales de cualquier proceso dentro de las organizaciones. Existen diferentes tipos de planeación: planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa. Sin embargo, toda organización debe comenzar con una planeación estratégica la cual, resalta la importancia del ámbito interno frente a la relevancia que se le da a la parte externa, incorporado en producto, mercado y tecnología. Es por lo anterior que, para lograr y mantener el éxito empresarial, todas las áreas internas deben comprometerse. (Gómez Ortiz & Peñaranda Soto, 2019).

Así mismo, es de vital importancia que todas las empresas administren de manera apropiada los recursos financieros. Según Ortega Castro (2008), esto involucra decisiones importantes relacionadas con el crecimiento de la empresa, los tipos de valores a emitir para financiar la expansión, las condiciones de crédito que se le conceden a los clientes, el inventario que se debe

conservar, el dinero que debe estar disponible, las utilidades a reinvertir o pagar dividendos, entre otros aspectos, es decir, las empresas deben realizar una planeación financiera.

La planeación financiera es la elaboración y ejecución de planes financieros integrales que se originan con la proyección de ventas o ingresos e inversiones basadas en estrategias, alternativas y acciones de producción o comercialización de productos y/o servicios. De igual forma, la planeación financiera es la gestión de los recursos necesarios para generar valor agregado como principal meta de negocio (Ortega Castro, 2008). Por lo anterior, esta es una actividad fundamental que una empresa debe implementar indiferentemente de su naturaleza, tamaño o actividad económica a la que se dedica.

Según Rojas Flórez & Real Capacho (2019), la economía es el factor influyente que traza la línea en el mejoramiento o busca del mismo para el crecimiento empresarial, desarrollo cultural y financiero en cualquier sector o área de la vida misma. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que el sector calzado es una de las actividades económicas más importantes de la ciudad de Cúcuta y generadoras de empleo de esta región. Así mismo, las empresas cucuteñas son reconocidas a nivel nacional por la calidad de sus diseños y confección. Sin embargo, a pesar del reconocimiento y gran cantidad de familias que se dedican a esta actividad, muchas de las organizaciones no contemplan dentro de su gestión de metas y objetivos una planeación financiera que les permita apalancar su crecimiento y competitividad, o en otras ocasiones pueden carecer de metas, objetivos, estrategias y recursos establecidos para un determinado periodo de tiempo.

La poca planeación que realizan las empresas de calzado de la ciudad de Cúcuta puede deberse a que algunas de estas operan por la experiencia empírica y sus gerentes toman decisiones de acuerdo con sus intuiciones o a las situaciones del momento para obtener y solventar los recursos diarios. Así mismo, puede existir un desconocimiento de las herramientas de planeación, o a la creencia que no necesitan una planeación de los recursos o planes de negocio, o porque no cuentan con el personal idóneo para esta actividad o lo pueden considerar como un gasto innecesario. De acuerdo a una investigación realizada por Durán Caicedo, Aponte Botello & Toloza Martínez (2016), a microempresarios del sector calzado de Cúcuta pudieron determinar que la mayoría de comerciantes no llevaban su contabilidad acorde a lo establecido en el código de comercio, en gran parte por desconocimiento del tema.

En consecuencia a lo anterior, algunas empresas pueden no obtener los resultados esperados, lo cual podría llevarlas a retrasar su crecimiento empresarial, afectar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y encontrarse en una situación de riesgo debido a las malas decisiones que se puedan tomar por la falta de planeación. En la planeación financiera se deben tomar decisiones con respecto a la financiación y de esto depende, en gran parte que los negocios sean viables y rentables. Es por esto que, para que las empresas logren sus objetivos y metas deben realizar una planeación lo cual, puede implicar diversos tipos de planes como son de corto, mediano o largo plazo (Morales & Castro, 2015).

Dentro de este orden de ideas, la presente investigación analiza la planeación financiera que realizaron empresas cucuteñas pertenecientes al sector calzado, en los años 2018 y 2019, mediante una encuesta que permitió conocer su situación actual de la estructura administrativa y financiera

y de esta manera, poder proponer lineamientos generales acordes a las necesidades del sector objeto de estudio en esta área de las organizaciones.

Esquema de resolución

1. Problema de investigación

¿Cómo es la planeación financiera en las empresas del sector calzado de la ciudad de Cúcuta?

2. Metodología

El diseño de la investigación implementado fue primero exploratoria, luego descriptiva y finalmente explicativa con un enfoque cuantitativo, ya que se recolectaron datos a través de la realización de una encuesta dirigida a 10 empresas del sector calzado de la ciudad de Cúcuta para conocer su planeación financiera, estructura administrativa y financiera durante el periodo 2018-2019. De acuerdo a Pita Fernández & Pertegas Díaz (2002), la recopilación y análisis de datos cuantitativos sobre variables corresponde a la investigación cuantitativa.

Se inició con investigación exploratoria porque primero se debe estudiar un tema para identificar áreas, contextos, ambientes, establecer estilos, condiciones de estudio y relaciones potenciales entre variables (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). Por lo anterior, se realizó una encuesta que permitió obtener los datos relevantes para conocer la planeación financiera y estructura administrativa y financiera que tenían las empresas pertenecientes al sector calzado de la ciudad de Cúcuta en el periodo 2018-2019. Dentro de la encuesta se realizaron preguntas de escala Likert con el fin de evaluar ciertas afirmaciones donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

De igual manera, se realizó una investigación descriptiva ya que se describe la estructura administrativa y planeación financiera que realizaron las empresas encuestadas en el periodo de tiempo estudiado. Según, Glass & Hopkins (1984), la investigación descriptiva es aquella donde se recogen datos que detallan los acontecimientos y posteriormente se organiza, tabula y describe la compilación de estos. Así mismo, de acuerdo a Arias (2012), este tipo de investigación implica la descripción de un acontecimiento, situación, individuo o grupo para determinar su conducta o estructura.

Finalmente, se realizó una investigación explicativa, la cual, de acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014), esta consiste en determinar las causas de los hechos o acontecimientos que se estudian, por lo cual, se proponen lineamientos para llevar a cabo una planeación financiera que les permita a las empresas encuestadas apalancar su crecimiento y sostenibilidad.

3. Plan de redacción

3.1 Contexto de la planeación financiera

La planeación financiera es la elaboración y ejecución de planes financieros integrales que se origina con la proyección de ventas o ingresos e inversión basada en estrategias, alternativas y acciones de producción o comercialización de bienes y servicios, así como la gestión de los recursos necesarios para generar valor agregado como principal meta de negocio (Ortega, 2008). Así mismo, la planeación financiera implica contemplar y construir posibles escenarios que se pueden presentar en las organizaciones, con el fin de predecir rutas de alternativas, evaluarlas y elegir la que se considere más probable. Para la construcción de estos escenarios existen herramientas tecnológicas que agilizan y facilitan esta necesidad (Brealey, Myers & Allen, 2010).

De acuerdo a Morales & Castro (2015), en la planeación financiera se deben tomar decisiones con respecto a la financiación y de esto depende, en gran parte que los negocios sean viables y rentables. Es por esto que, para que las empresas logren sus objetivos y metas deben realizar una planeación, lo cual, puede implicar diversos tipos de planes como son de corto, mediano o largo plazo. Así mismo, la planeación financiera ayuda a determinar la forma de cómo se alcanzarán las metas u objetivos. Igualmente, cuando las empresas realizan planeación financiera uno de los objetivos es prever las necesidades futuras a fin de que las presentes puedan ser solventadas en concordancia a una meta establecida, determinada en las acciones de la empresa.

Según Guiza Vargas & Barrera Mantilla (2020), la planeación financiera, ayuda a prevenir a que una empresa fracase económicamente y puede evitar el cierre y la liquidación de esta, ya que al diseñar un plan financiero, las empresas pueden identificar la ruta a seguir para lograr los objetivos empresariales, pueden anticipar e identificar los riesgos y tomar acciones preventivas para enfrentarlos. Esta anticipación permitirá alcanzar el cumplimiento de los objetivos en cualquier compañía.

3.2 Clasificación de los planes financieros

De acuerdo a Morales & Castro (2015: 11), existen tres tipos de planes financieros: largo plazo y también conocido como de financiamiento e inversión, los de corto plazo, comúnmente conocidos como planes de flujo de efectivo y los de emergencia.

- Largo plazo: en este plan se cuantifican y obtienen los recursos financieros que requiere la empresa de forma permanente. Al momento de diseñar este plan se debe tener en cuenta que el entorno de la empresa puede cambiar.
- Corto plazo: en la planeación de efectivo (corto plazo), se debe asegurar que la entrada de dinero sea la cantidad suficiente y en el momento oportuno, con el fin de cubrir las obligaciones de pago. Lo anterior, a fin de prevenir dificultades de liquidez. Para el diseño de este plan se debe tener como base las fechas acordadas de cobros y pagos, y con base en los compromisos diarios de ingresos y egresos se proyecta a futuro estos mismos conceptos con sus fechas establecidas, y de esta forma se establece la inversión de los excedentes y la manera de conseguir los faltantes.

- De emergencia: estos planes se realizan para afrontar situaciones de emergencia o eventos inesperados que se pueden presentar en las organizaciones, estos deben planearse con anticipación a fin de dar una respuesta apropiada a los aprietos financieros y de esta manera, lograr minimizar las demoras en proponer alternativas de solución para los diversos inconvenientes que se puedan presentar.

3.3 Proceso de planeación financiera

De acuerdo a Moreno Fernández (2002), la planeación financiera es un proceso que se compone de tres fases, que conllevan a decidir qué acciones se deben ejecutar en el futuro, que permitan alcanzar los objetivos planteados: planificar lo que se quiere hacer, ejecutar lo planeado y revisar la eficiencia de como se hizo. A través del presupuesto, la planeación financiera proporcionará a las empresas una alineación general de funcionamiento.

Según Brigham & Houston (2005), la planeación financiera es un proceso conformado por seis etapas. Sin embargo, Morales & Castro (2015: 14), afirman que la planeación financiera está compuesta por siete etapas ya que en estas se incluyen los aspectos fiscales, en los cuales se detallan las acciones necesarias para la gestión de las inversiones y financiación. A continuación se relacionan estas etapas:

- Proyectar los estados financieros y con base en esto, evaluar el impacto que el plan tendrá en los resultados del ejercicio previsto, y realizar la medición a través de las razones financieras, calcular el punto de equilibrio, u otra herramienta que se utilice para el control financiero. Así mismo, las proyecciones ayudan a controlar las operaciones.
- Establecer los recursos económicos necesarios destinados para planta y equipo, inventarios, cuentas por cobrar, campañas de publicidad, investigación y desarrollo, para un periodo de cinco años.
- Prever la disponibilidad de los recursos para los próximos cinco años. Para esto, se hace necesario calcular los que serán producidos por la compañía y los que se obtendrán por fuentes externas, teniendo en cuenta las restricciones financieras que tenga la empresa.
- Detallar las acciones requeridas para realizar las inversiones necesarias en los diversos activos, así mismo, la consecución de fuentes de financiamiento para proveer a la empresa los recursos económicos que requiere.
- Determinar y conservar una herramienta o sistema que permita controlar y vigilar la asignación y utilización de los recursos económicos de la empresa, apoyándose en indicadores financieros, que faciliten la decisión de la conveniencia de las inversiones y las fuentes de financiamiento.
- Elaborar procedimientos que permitan adaptar el plan inicial cuando no se cumplan las proyecciones económicas en el que se basan.
- Determinar un método de recompensas para premiar la gestión de los ejecutivos de acuerdo a su desempeño y resultados.

3.4 Beneficios o ventajas de la planeación financiera en las empresas

Según Morales & Castro (2015), entre las ventajas podemos encontrar:

- Exige a la dirección incorporar las posibles variaciones de la ruta que se define para la empresa.
- Predecir diversos escenarios y determinar acciones para cada uno de estos, facilita a las organizaciones a adaptarse al entorno para alcanzar el desarrollo organizacional.
- Este tipo de planeación, diagnostica la situación actual, a través de la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, incorporando todos los procesos de la organización, así mismo, se adelanta al futuro detallando escenarios de diferentes aspectos, a través de la elaboración de planes de acción para afrontar los imprevistos.

3.5 Presupuestos en la planeación financiera

Brighan & Houston (2005: 118), afirman que el presupuesto es un modelo que proyecta los movimientos de la empresa con respecto a los costos, ingresos y resultados. Según Morales & Castro (2015: 17), los presupuestos son útiles porque permiten agrupar el conjunto de necesidades que existen en las empresas, a fin de identificar aquellas que pueden ser satisfechas por la propia generación de los recursos de la empresa y las otras que no pueden ser afrontadas durante el periodo. La elaboración de los presupuestos permite a las organizaciones planear el equilibrio entre el rendimiento y el riesgo. Los pronósticos de venta son la base para realizar las proyecciones de los flujos de efectivo y de las utilidades. Así mismo, los presupuestos ayudan a decidir las características de las inversiones o financiamiento que se requieren, basados en el nivel de recursos líquidos que tiene la empresa.

3.6 Aspectos legales vinculados con la planeación financiera

La presente investigación se ve afectada por la normatividad colombiana referente al ejercicio legal que deben cumplir las empresas para ejercer actividades económicas, entre las cuales están:

- Decreto 957 de 2019, en donde se establece una nueva clasificación para el tamaño de las empresas de acuerdo a los ingresos por actividades.
- Resolución 0549 de 2020, a través de la cual se modifica la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas adaptada para Colombia. Esto teniendo en cuenta que dentro de la encuesta realizada se indagó la actividad económica a la que se dedican las empresas encuestadas, basadas en esta clasificación.
- Decreto 410 de 1971, en el artículo 19, en el cual se establecen las obligaciones de los comerciantes, que deben hacer para matricularse en el registro mercantil y llevar contabilidad de acuerdo a las prescripciones legales, entre otras.
- Ley 1314 de 2009, mediante la cual se regulan los principios y normas contables e información financiera y el aseguramiento de la información aceptados en Colombia. Esto teniendo en cuenta que las empresas deben revisar si están obligadas legalmente a llevar su contabilidad.

3.7 Resultados de investigación

3.7.1 Datos generales y formalización de la empresa

Datos generales

En la tabla 1 se puede evidenciar que la mayor parte de las personas que diligenciaron la encuesta fueron los propietarios de las empresas.

Tabla 1. Cargo en la empresa de la persona que diligencia la encuesta

Cargo	Cantidad	Porcentaje
Propietario	7	70,00
Gerente	2	20,00
Jefe Financiero	0	0,00
Contador	0	0,00
Administrador o vendedor	1	10,00
Total	10	100,00

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados de la pregunta 2, se puede observar que la mayoría de las empresas encuestadas se dedican a la fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel, basados en la clasificación del CIIU. (Tabla 2).

Tabla 2. Actividad principal (CIIU) de la empresa

Actividad principal (CIIU)	Cantidad	Porcentaje
1521 Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela	2	20,00
1522 Fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel	7	70,00
1523 Fabricación de partes del calzado	1	10,00
4643 Comercio al por mayor de calzado	0	0,00
4782 Comercio al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado, en puestos de venta móviles	0	0,00
9523 Reparación de calzado y art	0	0,00
Total	10	100,00

Fuente: elaboración propia.

Continuando con los resultados que se evidencian en la tabla 3, el 50,00% de las empresas tienen de 1 a 5 años de funcionamiento y el otro 50,00% tienen más de 5 años y algunas hasta más de 20.

Tabla 3. Años de funcionamiento de la empresa

Años de funcionamiento	Cantidad	Porcentaje
1 a 5 años	5	50,00
6 a 10 años	2	20,00
11 a 15 años	1	10,00
16 a 20 años	0	0,00
Más de 20 años	2	20,00
Total	10	100,00

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en la tabla 4 se puede observar que la totalidad de las empresas son micro de acuerdo a la clasificación del decreto 957 de 2019.

Tabla 4. Clasificación de la empresa de acuerdo al decreto 957 de 2019

Tamaño de la empresa	Cantidad	Porcentaje
Micro	10	100,00
Pequeña	0	0,00
Mediana	0	0,00
Total	10	100,00

Fuente: elaboración propia.

Formalización de la empresa

En la tabla 5 se puede ver que el 70,00% de las empresas tienen el Registro Único Tributario.

Tabla 5. Empresas con RUT

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	7	70,00
No	3	30,00
No sabe / No responde	0	0,00
Total	10	100,00

Fuente: elaboración propia.

De igual forma, el 70,00% de estas empresas cuentan con cámara de comercio. (Tabla 6)

Tabla 6. Empresas con Cámara de Comercio

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	7	70,00
No	3	30,00
No sabe / No responde	0	0,00
Total	10	100,00

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, las razones por la cuales el 30,00% de las empresas no tienen RUT ni cámara de comercio es porque no conocen los trámites y no le encuentran ningún beneficio, como se evidencia en la tabla 7.

Tabla 7. Razones por las cuales las empresas no tienen RUT y/o Cámara de comercio

Razón	Cantidad	Porcentaje
No conoce los trámites	1	33,33
Es muy costoso (trámites-impuestos)	0	0,00
No le encuentra ningún beneficio	2	66,67
Toma mucho tiempo	0	0,00
No entiende cómo hacer los trámites	0	0,00
No quiere	0	0,00
Todas las anteriores	0	0,00
Total	3	100,00

Fuente: elaboración propia.

3.7.2 Evaluación de la planeación financiera llevada a cabo por las empresas del sector calzado de la ciudad de Cúcuta en el periodo 2018 – 2019

De acuerdo a los resultados obtenidos de las preguntas para evaluar la planeación financiera, se pudo evidenciar que para el año 2018, el 50,00% de las empresas encuestadas no documentaron las actividades o estrategias para realizar las inversiones requeridas en los activos, comportamiento que se mantuvo para el año 2019. Así mismo, en el 2018, el 60,00% no tenían una herramienta o sistema que les permitiera vigilar y controlar la utilización de los recursos económicos dentro de la compañía, aspecto que mejoró en un 10,00% en el 2019.

De igual forma, para el 2018 la mitad de las empresas no planearon un fondo de efectivo para los imprevistos que se pudieron generar, comparado con el 2019, se evidencia una mejora del 20,00%. Con respecto a la separación de los gastos personales de los gastos de la empresa, se puede visualizar que el 60,00% y 70,00% no hizo esta distinción para el 2018 y 2019, respectivamente.

Continuando con los resultados de esta serie de afirmaciones, se puede observar que el 80,00% de las empresas no se apoyaron en el uso de indicadores financieros para evaluar inversiones y fuentes de financiamiento, en el 2018. Así mismo, para este mismo periodo el 50,00% de las empresas no realizaron registros contables. Para el 2019, hubo una mejora del 10,00% para estos dos aspectos. En la tabla 8 se pueden apreciar las respuestas obtenidas por cada una de las afirmaciones:

Tabla 8. Afirmaciones a fin de evaluar la planeación financiera llevada a cabo por la empresa

Afirmaciones a fin de evaluar la planeación financiera llevada a cabo por la empresa	2018					2019				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1 Proyectaron los fondos que requerían para planta y equipo, inventarios, cuentas por cobrar, investigación y desarrollo y mercadeo	0,00	30,00	10,00	40,00	20,00	10,00	30,00	0,00	20,00	40,00
2 Documentaron a detalle las acciones necesarias para hacer las inversiones requeridas en los diferentes activos	0,00	40,00	10,00	40,00	10,00	0,00	40,00	10,00	30,00	20,00
3 Establecieron un sistema de control que vigilara la asignación y el uso de los fondos dentro de la compañía	0,00	50,00	10,00	10,00	30,00	0,00	40,00	10,00	30,00	20,00
4 Llevó un control del efectivo en caja	0,00	10,00	10,00	40,00	40,00	0,00	20,00	10,00	30,00	40,00
5 Contó con el efectivo para cubrir sus obligaciones en el corto plazo	0,00	10,00	10,00	20,00	60,00	10,00	10,00	10,00	30,00	40,00
6 Realizó un fondo de efectivo para atender gastos imprevistos en la empresa	0,00	40,00	10,00	40,00	10,00	0,00	20,00	10,00	30,00	40,00
7 Tenía conocimiento de los costos de los productos que vendió	0,00	10,00	0,00	30,00	60,00	10,00	0,00	10,00	30,00	50,00
8 Realizó un análisis del punto de equilibrio de la empresa	0,00	10,00	30,00	40,00	20,00	10,00	10,00	20,00	30,00	30,00
9 Realizó registro y clasificación de los costos y gastos operativos	0,00	30,00	10,00	30,00	30,00	10,00	20,00	0,00	30,00	40,00
10 Separó los gastos personales de los gastos operativos de la empresa	10,00	30,00	20,00	10,00	30,00	20,00	30,00	20,00	10,00	20,00
11 Realizó un seguimiento de las cuentas por pagar	0,00	0,00	10,00	30,00	60,00	10,00	0,00	10,00	20,00	60,00

Afirmaciones a fin de evaluar la planeación financiera llevada a cabo por la empresa		2018					2019				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Realizó un seguimiento de las cuentas por cobrar	0,00	0,00	10,00	20,00	70,00	10,00	0,00	10,00	20,00	60,00
13	Tuvo en cuenta la información financiera en la toma de decisiones en la gestión del negocio	0,00	0,00	30,00	30,00	40,00	0,00	10,00	30,00	30,00	30,00
14	Se apoyaron en el uso de indicadores financieros para evaluar las inversiones y las fuentes de financiamiento.	0,00	50,00	30,00	20,00	0,00	0,00	40,00	30,00	20,00	10,00
15	Realizó los registros contables	10,00	20,00	20,00	20,00	30,00	0,00	20,00	20,00	10,00	50,00

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente, analizando las herramientas que utilizan estas empresas para su planeación financiera, los resultados de la tabla 9 muestran que el presupuesto es la herramienta más utilizada con un porcentaje del 60,00% y 70,00% para el año 2018 y 2019, respectivamente; cabe resaltar que en esta pregunta las empresas podían seleccionar varias opciones, con lo cual se pudo determinar que 3 empresas utilizan más de una herramienta.

Tabla 9. Herramientas utilizadas para la planeación financiera

Herramienta	2018	2019
Planilla de flujo de caja (histórico de movimientos)	2	2
Proyecciones a futuro	3	3
Presupuesto	6	7
Plan financiero	1	1
Ninguna	1	2

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, para la toma de decisiones financieras, los informes más utilizados fueron Datos históricos (Comportamiento de ventas, mercado) y el estado de resultados, como se observa en la tabla 10; se puede deducir que estos informes están correlacionados teniendo en cuenta que en el estado de resultados es en donde se evidencia las ventas. De modo similar a la pregunta anterior, en esta también se podían seleccionar varias opciones, dando como resultado que para el 2018 y 2019, 4 y 5 empresas utilizaron más de un informe, correspondientemente. Sin embargo, 2 de las empresas no utilizaron ningún informe para su toma de decisiones en ambos años.

Tabla 10. Informes analizados para la toma de decisiones financieras

Informe	2018	2019
Datos históricos (Comportamiento de ventas, mercado)	6	7
Estado de situación financiera	2	2
Estado de resultados	5	5
Ninguna	2	2

Fuente: elaboración propia.

Ahora, con respecto a la periodicidad con que las empresas realizaron un presupuesto, se pudo determinar que para el 2018, el 40,00% lo realizó de manera semestral, el 30,00% mensual y para el 2019, la mayoría con un 70,00%, lo realizó semestralmente, (tabla 11).

Tabla 11. Periodicidad con la que realizaron un presupuesto en las empresas

Periodicidad	2018	2019
Anualmente	20,00	0,00
Semestralmente	40,00	70,00
Mensualmente	30,00	30,00
Nunca	10,00	0,00
Total	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, la tabla 12 evidencia que ninguna de las empresas encuestadas realizó inversiones financieras en CDT, acciones, fondos de inversión y/o moneda extranjera para los dos años evaluados.

Tabla 12. Instrumentos en los que realizaron inversiones financieras

Instrumento de Inversión	2018	2019
CDT	0,00	0,00
Acciones	0,00	0,00
Fondos de inversión	0,00	0,00
Monedas extranjeras	0,00	0,00
Ninguna	100,00	100,00
Total	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, para concluir esta sección, la tabla 13 revela que el 50,00% de estas empresas desconocen si la situación financiera de su empresa les permitiría seguir progresando, el otro 50,00% afirman que su situación financiera es buena.

Tabla 13. Conocimiento de la situación financiera de la empresa

Respuesta	Porcentaje
Si	50
No	0
No sabe / No responde	50
Total	100

Fuente: elaboración propia.

3.7.3 Descripción de la estructura administrativa y financiera de las empresas del sector calzado de la ciudad de Cúcuta para el periodo 2018 – 2019

Estructura financiera

En cuanto a la estructura financiera, específicamente para la financiación, en el 2018 el 50,00% de las empresas se financió con recursos propios, un 30,00% con bancos y el 20,00% restante con préstamos informales. De modo similar, para el año 2019, el 40,00% de las empresas se financió con recursos propios, un 30,00% con bancos y el otro 30,00% con préstamos informales, tal como se muestra en la tabla 14. Esta financiación, el 50,00% de las empresas las realizó a corto plazo y el 30,00% a mediano plazo para ambos años (ver tabla 15).

Tabla 14. Fuentes de financiamiento

Fuentes de financiamiento	2018	2019
Bancos	30,00	30,00

Compañías de financiamiento y/o cooperativas	0,00	0,00
Préstamos informales	20,00	20,00
Recursos propios	50,00	40,00
Todas las anteriores	0,00	0,00
Ninguna de las anteriores	0,00	0,00
Total	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Plazo de financiamiento

Plazo de financiamiento	2018	2019
Corto plazo (menor o igual a 1 año)	50,00	50,00
Mediano plazo (Mayor a 1 año y menor a 5 años)	30,00	30,00
Largo plazo (Mayor a 5 años)	0,00	0,00
Ninguna	20,00	20,00
Total	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente, con respecto al ciclo de caja, el 60,00% de las empresas tenían un plazo para pagarle a sus proveedores en 30 días, el 20,00% entre 31 a 60 días y el 20,00% debían pagar de contado, esto para ambos periodos evaluados; mientras que el cobro a sus clientes, en el 2018 el 60,00% cobró de 31 a 60 días, el 20,00% a 30 días, el 10,00% a más de 60 días y el otro 10,00% restante no dio crédito; para el 2019 el 60,00% dio crédito de 31 a 60 días, el 30,00% a 30 días y el 10,00% a más de 60 días (Tabla 16).

Tabla 16. Plazo de pago proveedores y de cobro a clientes

Plazo Pagar/Cobrar	2018		2019	
	Proveedores	Clientes	Proveedores	Clientes
Crédito 30 días	60,00	20,00	60,00	30,00
Crédito entre 31 a 60 días	20,00	60,00	20,00	60,00
Crédito a más de 60 días	0,00	10,00	0,00	10,00
Ninguna	20,00	10,00	20,00	0,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 17 se puede observar lo referente a la rotación de inventarios, donde en el 2018, el 60,00% de las empresas tuvo una rotación de menos de 60 días, el 20,00% entre 101 a 150 días, el 10,00% entre 31 a 60 días y el otro 10,00% a más de 150 días; en el 2019, el 50,00% de las empresas tuvo una rotación de menos de 60 días, el 20,00% entre 31 a 60 días, el 20,00% a más de 150 días y el 10,00% entre 101 a 150 días.

Tabla 17. Tiempo de rotación de inventarios

Tiempo de rotación de inventarios	2018	2019
Menos de 60 días	60,00	50,00
Entre 61 a 100 días	10,00	20,00
Entre 101 a 150 días	20,00	10,00
Más de 150 días	10,00	20,00
No sabe	0,00	0,00
Total	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia.

En relación al crecimiento de la utilidad neta generada en el periodo 2019 respecto al 2018, el 40,00% de las empresas tuvo un crecimiento entre el 10,00% y 20,00%, el 20,00% por encima del 20,00% y el otro 40,00% de las empresas desconocen este dato (ver tabla 18). Ahora bien, la tabla 19, muestra el comportamiento de los ingresos por ventas ordinarias en el año 2019 comparada con el año 2018, el cual, fue superior en el 60,00% de las empresas, igual en el 20,00%, menor en el 10,00% y el otro 10,00% no tienen conocimiento.

Tabla 18. Crecimiento de la utilidad neta generada en el periodo 2019 respecto al 2018

Respuesta	Porcentaje
No sabría decir	40,00
Abajo de 10,00% o no hubo crecimiento	0,00
Entre 10,00% y 20,00%	40,00
Arriba de 20,00%	20,00
Total	100,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Ingresos por ventas ordinarias en el año 2019 comparadas con el año 2018

Respuesta	Porcentaje
Menor	10,00
Igual	20,00
Superior	60,00
No sabe	10,00
Total	100,00

Fuente: elaboración propia.

Estructura administrativa

Con respecto a la estructura administrativa, se puede afirmar que el 60,00% de las empresas encuestadas no contaban con un organigrama para los años evaluados. De igual forma, el 80,00% de las empresas en el año 2018 no tenían manual de funciones, de procedimientos, la descripción de cargos y las funciones documentadas, conocidos y acatados por toda la empresa; para el año 2019 este porcentaje fue del 70,00%, mostrando de esta manera una leve mejoría. Así mismo, para el año 2018, el 50,00% de estas empresas no tenían una persona encargada de manejar los costos de producción, y en el año 2019 este aspecto mejoró en un 10,00%. (Tabla 20).

Tabla 20. Afirmaciones a fin de conocer la estructura administrativa de las empresas

Afirmaciones a fin de conocer la estructura administrativa de las empresas		2018					2019				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Contaba con un organigrama	30,00	20,00	10,00	30,00	10,00	30,00	20,00	10,00	30,00	10,00
2	La empresa tenía políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos y funciones escritas conocidos y acatados por toda la empresa	30,00	40,00	10,00	20,00	0,00	30,00	20,00	20,00	30,00	0,00
3	Tenían una persona asignada para manejar los costos de producción	20,00	20,00	10,00	40,00	10,00	10,00	20,00	10,00	40,00	20,00

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, para ambos periodos evaluados, el manejo de la gestión financiera estuvo a cargo del gerente o propietario en el 80,00% de estas empresas, un 10,00% lo hacía junto con un contador y el otro 10,00% estuvo a cargo del contador (Tabla 21).

Tabla 21. Persona a cargo de la gestión financiera

Persona a cargo de la gestión financiera	2018	2019
Gerente o propietario	9	9

Contador	2	2
Experto en finanzas	0	0
Empresa contable externa	0	0

Fuente: elaboración propia.

Por último, la tabla 22 hace referencia al tipo de contratación que manejaron las empresas con la mayoría de su personal, debe señalarse que el 70,00% de estas empresas lo realizó a través de contratos de obra labor para los dos periodos evaluados.

Tabla 22. Tipo de contratación del personal

Tipo de contrato	2018	2019
Contrato obra labor	70,00	70,00
Prestación de Servicios	10,00	0,00
Término indefinido	20,00	30,00
Término definido	0,00	0,00
Ninguna de las anteriores	0,00	0,00
Total	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia.

3.7.4 Lineamientos para llevar a cabo la planeación financiera acorde a las necesidades de las empresas del sector calzado de la ciudad de Cúcuta

La planeación financiera es un pilar fundamental que debe tener en cuenta una empresa para garantizar el manejo de los recursos económicos de manera eficaz y apropiada y de esta forma alcanzar los objetivos que se hayan propuesto. Por tal motivo, y basado en los resultados señalados en los numerales anteriores, se plantean los siguientes lineamientos que deben considerar las empresas para realizar una adecuada planeación financiera:

Analizar periódicamente los estados financieros

Para realizar una planeación financiera, las empresas deben conocer su estado actual, analizar periódicamente los movimientos financieros a través de un análisis vertical y/o horizontal, realizando comparaciones con los años anteriores, con el fin de identificar alguna variación significativa, si los ingresos cubren los costos y gastos del negocio, y de esta forma determinar su punto de partida, como estableciendo objetivos u acciones correctivas y preventivas de acuerdo al análisis que se realice.

En el caso de aquellas empresas que no realizan sus informes financieros, pueden realizar los cálculos de una manera sencilla, por ejemplo, para el estado de situación financiera, pueden sumar por un lado cuánto dinero tienen (banco, caja, cuentas por cobrar y otros activos) y cuánto dinero deben (pago a proveedores, deudas a bancos y particulares, impuestos y otros pasivos), en cuanto al estado de resultados se debe tener en cuenta los ingresos generados por ventas y conocer los costos fijos y variables, para poder identificar en qué se gasta el dinero.

Definir objetivos y estrategias

Una vez analizado el estado financiero de la empresa, el siguiente paso a seguir es definir sus objetivos y el tiempo en el cual pretende alcanzarlos, se debe recordar que los objetivos deben ser

medibles, claros y alcanzables. Así mismo, definir las estrategias que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos. Para esto se propone que cada empresa documente sus objetivos en un formato que le permita realizar un seguimiento. Se pueden considerar los siguientes aspectos dentro del formato:

- Objetivo: escribir el objetivo que se pretende alcanzar, tener en cuenta que los objetivos inician con un verbo en infinitivo.
- Área responsable y/o cargo responsable: indicar cuál es el área y/o el cargo que debe gestionar y dar seguimiento al cumplimiento del objetivo establecido.
- Acciones a desarrollar para el cumplimiento del objetivo: establecer las actividades o acciones que se deben realizar para alcanzar el objetivo propuesto, esto se refiere a las estrategias que se implementarían.
- Área responsable y/o cargo responsable: designar el área y/o el cargo que debe velar y gestionar el cumplimiento de las acciones establecidas.
- Cumplimiento de acción: indicar en qué estado se encuentra la acción (no se realizó, parcial y total)
- Tiempo planeado: establecer el tiempo en que se pretende alcanzar el objetivo. Esto comprende establecer el tiempo en meses o periodicidad que se desee, fecha de inicio y fecha de terminación.
- Tiempo real de ejecución: registrar el tiempo en el que realmente se alcanzó el objetivo. Esto comprende establecer el tiempo en meses o periodicidad que se desee, fecha de inicio y fecha de finalización.
- Medición del cumplimiento del objetivo: esto comprende calcular el tiempo excedido o sobrante para el cumplimiento del objetivo, establecer la fórmula del indicador, calcular el porcentaje de cumplimiento del objetivo y establecer una escala para determinar el nivel de cumplimiento.

Cabe recalcar, que la escala, la periodicidad de tiempo a establecer para el cumplimiento de los objetivos y demás aspectos pueden ser establecidos por las empresas de acuerdo a sus necesidades o criterios. Por otra parte, al momento de definir las estrategias se deben identificar los riesgos con el fin de establecer diferentes panoramas o escenarios y de igual forma tener un plan de acción para enfrentar la situación que se presente.

Conocer los costos y punto de equilibrio

Es importante que las empresas conozcan sus costos, ya que esto les permite determinar si su empresa está teniendo pérdidas o ganancias. Así mismo, es una herramienta para la toma de decisiones. De igual forma, es necesario conocer los costos para determinar el punto de equilibrio, el cual es la cantidad de producto que se debe vender a un determinado precio para cubrir los costos, sin todavía recibir ganancias.

Para este tipo de empresas, sus costos de producción se componen de tres elementos fundamentales: materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Las empresas deben establecer un sistema de costos a utilizar y determinar el costo para cada referencia que fabriquen. De acuerdo a Eslava Zapata, Chacón Guerrero, & González Júnior, (2019), la gestión de los costos de producción es una tarea necesaria que deben llevar a cabo las

empresas con el fin de alcanzar los objetivos o metas de rentabilidad definidos, auxiliándose en la proyección de los costos y los presupuestos. Adicionalmente, conocer el costo de producción conlleva a la mejora de los procesos con el fin de determinar precios competitivos.

En este orden de ideas, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar los costos y clasificarlos
- Determinar los valores de cada costo para cada referencia de los productos que se fabriquen en la empresa.
- Determinar el costo total por cada producto.

Así mismo, es importante que las empresas, al momento de establecer su sistema de costos tengan en cuenta los que se generan en las diferentes etapas del proceso productivo, entre los cuales se encuentran el costo de los inventarios de materias primas, productos en fabricación y de productos terminados.

Realizar el presupuesto

El presupuesto es una herramienta clave en la planeación financiera de las empresas, teniendo en cuenta que esta permite proyectar los objetivos (fijados y planeados en el segundo lineamiento propuesto) a nivel financiero y operativo. El presupuesto se puede establecer, dando respuesta a interrogantes como: ¿cuánto tengo que vender?, ¿qué necesito para lograrlo?, ¿cuánto debo gastar? y ¿cuánto voy a ganar?, en otras palabras, hacer la proyección del estado de resultados. Un presupuesto, es un cálculo de los ingresos y gastos futuros de una empresa que se formulan a partir de unos supuestos y así lograr en un cierto período los objetivos, los cuales se expresan en términos monetarios (Arboleda Ramírez & Jaramillo Buitrago 2013).

El presupuesto permite trazar la ruta a seguir durante el periodo que se desea proyectar, se recomienda que este sea mínimo de un año; de esta forma, se podrá tener un control de los ingresos y egresos de la empresa. Así mismo, es importante recordar que los presupuestos pueden ser a corto o largo plazo. Sin embargo, independientemente del periodo a planear, se recomienda proyectar los siguientes ítems al momento de establecer el presupuesto de la empresa:

- Ingresos operacionales (+): son todas las entradas de dinero durante el periodo proyectado, que provienen de la actividad ordinaria (principal) de la empresa. Para la proyección se tienen dos alternativas, cuando se tienen negocios o proyectos ya definidos, se debe proyectar mes a mes, el dinero a ingresar en cada periodo; o cuando no se conoce exactamente lo que ingresará, se debe establecer la meta de ingresos del año y dividirlo según estacionalidades o temporadas históricas, variables económicas del mercado y/o porcentajes de crecimientos históricos.
- Costos (-): son las inversiones de dinero que realiza la empresa con el fin de producir el producto. Para el tipo de empresa de estudio de esta investigación, para proyectar los costos se debe tomar el costo como un porcentaje de los ingresos, calculando esta participación basados en datos históricos.
- Gastos administrativos (-): corresponden a las salidas de dinero que se generan para poder llevar a cabo la actividad económica de la empresa. Dentro de los gastos se consideran

aquellos que son relevantes para la marcha del negocio, pero que no están relacionados directamente con la producción, por ejemplo: arriendo de propiedad, gastos en servicios públicos (agua, luz, teléfono e internet), gastos generales, entre otros. Para la proyección de algunos de estos gastos se deben tener en cuenta parámetros como porcentaje de aumento del IPC, porcentaje de aumento del SMMLV. Y para otros gastos se debe realizar un aumento proporcional con los ingresos.

- Gastos de ventas (-): son las salidas de dinero que se generan para poder realizar ventas operacionales. Dentro de estos gastos se pueden encontrar las comisiones y/o bonificaciones por venta, salarios de los vendedores, entre otros. Para la proyección de algunos de estos gastos se deben tener en cuenta parámetros como porcentaje de aumento del IPC, porcentaje de aumento del SMMLV. Y para otros gastos se debe realizar un aumento proporcional con los ingresos.
- Ingresos (+) / Egresos (-) no operacionales: hace referencia a aquellas entradas/salidas de dinero que no afectan la operación, son gastos no relacionados con la actividad principal de la empresa, como rendimiento de un portafolio, ventas de activos fijos o los intereses de una deuda. Para su proyección se puede realizar de igual forma que los gastos administrativos y de ventas o definir el monto, si se sabe cuánto será el valor de las cuentas.
- Impuesto a la renta (-): corresponde al impuesto sobre la utilidad de la empresa y su proyección es el porcentaje que determine la DIAN. Se sugiere que el empresario haga una reserva de este impuesto.

Cabe resaltar, que para la realización del presupuesto se deben tener en cuenta todas las áreas de la empresa, así mismo, durante la ejecución pueden presentarse imprevistos, los cuales conlleven a cambios dentro del presupuesto, por lo cual, se requeriría replantear y ajustar lo inicialmente planeado.

Elaborar el flujo de efectivo

El flujo de efectivo es una herramienta fundamental que permite medir el nivel de liquidez en cualquier tipo de organización, así mismo, sirve para controlar los ingresos y egresos de dinero en un tiempo dado. De acuerdo a Pinillos Villamizar, Santander Gutiérrez, & Boada Luna, (2019), la norma internacional No. 7 afirma que la información del flujo de caja o de efectivo sirve para proporcionar a los usuarios de los estados financieros los fundamentos para valorar la capacidad que tiene la entidad para producir efectivo y equivalentes al mismo, así como los requerimiento de liquidez que esta tiene.

Para realizar un flujo de efectivo, es necesario que las empresas tengan identificado todas aquellas transacciones que le generen un ingreso y aquellas que generen egreso. Como por ejemplo, en ingresos se pueden contemplar: ingresos por venta, cobro de deudas, arriendos, préstamos, intereses, etc. Y en egresos: pago a proveedores, pago de salarios, arriendos, pago de impuestos, pago de facturas de servicios público, entre otros.

De igual forma, realizar el flujo de efectivo sirve para ir haciendo la comparación entre lo proyectado en el presupuesto versus lo ejecutado. El flujo de efectivo se puede realizar de manera mensual, con el fin de que puedan ir monitoreando e identificando alguna variación representativa y de esta manera analizar la causa y establecer las acciones que correspondan.

Al tener esta herramienta al día, se puede lograr tomar decisiones a tiempo, respecto a aspectos como:

- Si se puede comprar a crédito o de contado
- Si se puede dar crédito o se debe cobrar de contado a los clientes
- Si se tienen los recursos para invertir
- Negociar pagos con proveedores

En este punto, es importante que los empresarios separen los dineros de la empresa de los personales, tanto ingresos como egresos. En caso de que esto ocurra, se debe realizar el registro en el respectivo concepto.

Evaluar las fuentes de financiamiento

Es importante que los empresarios analicen las diferentes alternativas de financiación que puedan tener antes de elegir con qué o quién se financiará. Para esto deben tener en cuenta la capacidad de pago que poseen y que les permita cumplir con el pago de la obligación en cada uno de los periodos acordados y de esta manera no colocar en riesgo la operación de la empresa. Para esto, se pueden apoyar en indicadores financieros como el ratio de endeudamiento, el coeficiente de endeudamiento a corto y/o largo plazo, entre otras.

Existen dos fuentes de financiación, las internas y las externas. Entre las fuentes más comunes de financiación internas podemos encontrar aportes por parte de los accionistas y capitalización de utilidades; y entre en las fuentes de financiación externas más utilizadas se encuentran, anticipo de los clientes, financiamiento con los proveedores y créditos con bancos o particulares. Así mismo, se recomienda consultar periódicamente y aprovechar los programas ofrecidos por el gobierno de Colombia, como el Decreto 688 de 2021, donde el gobierno otorga un subsidio sobre el salario mínimo del 25% para el salario de los jóvenes entre 18 y 28 años que sean contratados formalmente en Colombia.

Para poder evaluar las alternativas de financiamiento es necesario que las empresas realicen la comparación entre las diferentes propuestas que le ofrezcan. Para esto, lo primero que deben conocer es el valor del crédito, la tasa de interés, el plazo en el cual se debe pagar la totalidad del préstamo y la periodicidad de cada cuota, que le ofrece cada alternativa. Por último, procurar que los préstamos se realicen con entidades autorizadas por la superintendencia financiera a fin de evitar pagar intereses por encima de la tasa de usura. Igualmente, esto les permitirá ir creando una vida crediticia lo cual les favorecerá para futuras transacciones.

Repetir el ciclo

Por último es conveniente recomendar, que las empresas realicen todos estos lineamientos a principio de cada año basándose en datos e informes de años anteriores, a fin que desde principio de año tengan la planeación de lo que quieren lograr financieramente dentro de ese periodo. Esto lo pueden llevar a cabo con la ayuda de herramientas sencillas como Microsoft Excel.

En relación a lo anterior, también es preciso que las empresas objeto de estudio de esta investigación, adopten como hábito realizar periódicamente (mínimo anualmente) todos los lineamientos anteriormente mencionados y que de esta manera, se llegue a convertir en una cultura empresarial a fin de que puedan conocer la situación de su empresa en el momento justo y que les permita tomar acciones oportunas que los conlleven al sostenimiento y crecimiento de su empresa en el tiempo.

Conclusiones

Una vez culminada la investigación, se ha llegado a los siguientes resultados:

De acuerdo a los resultados arrojados en las preguntas de la sección de datos generales se evidencia que la totalidad de las empresas encuestadas son micro de acuerdo a la clasificación del decreto 957 de 2019. Así mismo, el 70,00% de estas empresas tienen como actividad principal la fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel. De igual forma, el 50% tienen de 1 a 5 años de funcionamiento y el otro 50,00% más de 5 años. Cabe resaltar, que se aseguró que las empresas encuestadas tuvieron funcionamiento durante los años periodos de estudio.

A través de las preguntas de la sección de formalización se pudo observar que el 70% de las empresas cuentan con Registro Único Tributario y Certificado de Existencia y Representación Legal. El 30,00% que no cuenta con estos registros indica que es por desconocimiento en la gestión del trámite y porque no le encuentra ningún beneficio.

Con respecto a la planeación financiera algunas empresas presentan falencias en cuanto a la documentación de actividades o estrategias para realizar las inversiones requeridas en activos, no tenían una herramienta o sistema que les permitiera vigilar y controlar la utilización de los recursos económicos dentro de la compañía. Así mismo la mayor parte de las empresas no separan sus gastos personales de los gastos de la empresa, no se apoyaron en el uso de indicadores financieros para evaluar inversiones y fuentes de financiamiento y la totalidad no realizaron ningún tipo de inversiones financieras. Teniendo en cuenta lo anterior, estas falencias pueden llevar a que las empresas no estén preparadas para tomar acciones correctas y oportunas que les permitan afrontar situaciones que se les presenten, teniendo en cuenta que no tienen documentado y no han analizado diferentes escenarios y/o rutas de acción. Lo cual, en un futuro puede conllevar a colocar en riesgo la sostenibilidad y/o crecimiento de su empresa.

De igual forma, el 50,00% de las empresas desconocen si la situación financiera de su empresa les permitirá seguir progresando, este desconocimiento se debe a que el 20,00% de las empresas objeto de estudio no tuvieron en cuenta ninguna herramienta financiera para tomar decisiones y el 30,00% restante, a pesar de que revisan información financiera para la toma de sus decisiones, se puede deducir que no realizaron un adecuado análisis de sus datos e informes históricos que les permita ver la realidad de su empresa.

En contraste con lo anterior, Guiza Vargas & Barrera Mantilla (2020), concluyen en su proyecto de grado titulado “Importancia de la planeación financiera como herramienta de gestión para la sostenibilidad y crecimiento empresarial de las PYME” que los resultados de la Gran encuesta Pyme evidencia varias debilidades que indica la falta de una gestión financiera en las diferentes

actividades de dichas empresas, justamente porque le dan más importancia a financiar las operaciones cotidianas o por capital de trabajo, y no por financiar acciones destinadas al crecimiento e innovación, igualmente afirman que las debilidades encontradas son producto de la ausencia de planeación y análisis de las actividades internas y del medio, por lo que no pueden adelantarse a cambios en el mercado y toman decisiones sobre la marcha, sin ninguna planeación.

De igual manera, Barón Buitrago (2019), en su monografía titulada “Creación de estrategias de planificación financiera para las PYME” concluye que algunas dificultades frecuentes de las PYME es el escaso conocimiento en la administración, no tienen facilidad para acceder al capital, presentan inconvenientes para ejecutar mecanismos y herramientas que les permitan realizar una planificación financiera y alcanzar la ejecución de la misión y la gestión de sus empresas, tienen desventajas frente al mercado de consumo, los registros de contabilidad y finanzas y la adaptación tecnológica de las compañías son escasas, y esto puede conllevar a que la información no sea oportuna para tomar decisiones.

Finalmente, en atención a las diferentes falencias que presentan las empresas encuestadas, se proponen siete lineamientos, analizar periódicamente los estados financieros; definir objetivos y estrategias; conocer sus costos y punto de equilibrio; realizar y controlar el presupuesto; elaboración del flujo de efectivo; evaluar las fuentes de financiamiento y repetir el ciclo; este último más que hacer es adoptar el hábito de realizar la planeación financiera como cultura empresarial, sabiendo que de esta manera se tendrá conocimiento del estado actual de la empresa, a donde se pretende llegar y a través de qué medios o estrategias.

Referencias

- Arboleda Ramírez, J. G., & Jaramillo Buitrago, J. (2013). Guía de gestión financiera para las micro, pequeñas y medianas empresas. (tesis de pregrado). Envigado, Colombia: Escuela de ingeniería de Antioquia. Obtenido de https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/764/7/ArboledaJuan_2013_GuiaGestionFinanciera.pdf
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6ªed.). Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Arruda, C. L., Menchini, F., Pelucio Grecco, M., & Silva, F. L. (2020). Nivel de congruencia entre los principales asuntos de auditoría y los factores de riesgo informados por las instituciones financieras. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10). Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/375/458>
- Barón Buitrago, A. (2019). Creación de estrategias de planificación financiera para las PYME. (tesis de pregrado). Bogotá D.C., Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35730/Bar%C3%B3nBuitragoAlfonso2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Burgos Moncada, J. J. (2020). Caracterización estratégica del impuesto predial en el municipio de Cúcuta a 2019. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10). Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/491/461>
- Brealey, R., Myers S., & Allen, F. (2010), *Principios de finanzas corporativas* (9ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Brighan Eugene, F., & Houston Joel, F. (2005), *Fundamentos de administración financiera* (10ª ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- Decreto 410. (16 de junio de 1971). Presidencia de la República. Por el cual se expide el Código de Comercio. Bogotá D.C., Colombia: Diario Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Decreto 688. (24 de junio de 2021). Presidencia de la República. Por el cual se adiciona la sección 10 al capítulo 1 del título 6 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto único reglamentario del sector trabajo y se crea el apoyo para la generación de empleo para jóvenes dentro de la estrategia Sacúdete. Bogotá D.C., Colombia: Diario Oficial No. 51.715 del 24 de junio de 2021. Obtenido de <http://svrpubindc.imprenta.gov.co/diario/index.xhtml>
- Decreto 957 (05 de junio de 2019). Ministerio de comercio, industria y turismo. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. Bogotá. D.C., Colombia: Diario Oficial No. 50.975 del 05 de junio de 2019. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13>
- Durán Caicedo, L. E., Aponte Botello, F. Y., & Toloza Martínez, C. E. (2017). Aplicación del Marco Técnico Normativo de Información Financiera (MTNIF) en las Microempresas del Sector Calzado Ubicados en la Comuna Nueve de la Ciudad de Cúcuta. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 2 (3), 22-46. Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/242>
- Eslava Zapata, R. (2020). Responsabilidad social universitaria: perspectivas en las instituciones de educación superior. En *Una Educación Universitaria de Calidad* (Tomo II) (págs. 25-32). Venezuela: Publicaciones Vicerrectorado Académico. Universidad de los Andes – Venezuela. Obtenido de <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/5154;jsessionid=B6234F5DEBDC759A3E1164CC4175E7DD>
- Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E., & González Júnior, H. (2019). Costos estándar: aplicabilidad en las empresas del sector productivo. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(8). <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/426>.

- Eslava Zapata, R., & Chacón Guerrero, E. (2018). Presupuesto Participativo: un análisis en el contexto latinoamericano. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6). <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/401>.
- Glass, G. V., & Hopkins, K. D. (1984). *Statistical methods in education and psychology* (2ª ed.). Nueva Jersey, Estados Unidos: Editorial Prentice-Hall.
- Gómez Ortiz, E. J., & Peñaranda Soto, E. (2020). El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5 (9). Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/460/432>
- Guiza Vargas, G. F., & Barrera Mantilla, M.B. (2020). Importancia de la planeación financiera como herramienta de gestión para la sostenibilidad y crecimiento empresarial de las pyme. (tesis de postgrado). Cúcuta, Colombia: Universidad Libre De Colombia. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/18492>
- Gutiérrez Ochoa, S., & Díaz Torres, C. (2019). La calidad de servicio de las entidades bancarias como fundamento de la competitividad empresarial. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(8). Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/427/401>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ley1314. (13 de Julio de 2009). Congreso de la República. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición. Bogotá D.C., Colombia: Diario Oficial No. 47409 del 13 de julio de 2009. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html
- Maita Guédez, M. d. C. (2019). La adopción del comercio electrónico en las PyMEs. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(8). Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/424/398>
- Morales Castro, J. A., & Castro. Arturo, M. (2015). *Planeación financiera* (1ª ed.). México D.F., México: Grupo Editorial Patria
- Moreno Fernández, J. (2002), *Las finanzas en la empresa*. (6ª ed.). México D.F., México: Editorial Cecs.
- Nossa Pérez, F. C., & Valero Valencia, G. A. (2020). Metodología shift share: un análisis del mercado laboral en la economía de Cúcuta y su área Metropolitana 2002 – 2012. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10). Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/489/459>

- Ortega Castro, A. (2008). Planeación financiera estratégica. México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Pierre Conso, H. E. (1973) La gestión financiera de la empresa. (2ª ed.). Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.
- Pinillos Villamizar, J. A., Santander Gutiérrez, M. A., & Boada Luna, W. (Enero-Junio de 2019). Análisis financiero aplicado a una distribuidora de bienes y servicios del sector de automotores en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(7). Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/408/391>
- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Revista Cadernos de atención primaria*, 9 (2), 76-78. Obtenido de http://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf
- Pinto Martínez, M. A., & Monsalve Castro, C. (2020). Modelos de toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas del contexto colombiano: una revisión documental entre 2010 y 2015. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10). Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/490/460>
- Quintana Triana, L. H. (2020). Percepción de directivos, docentes y estudiantes respecto a la importancia del aprendizaje del idioma francés en el programa de Administración de Empresas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10). Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/497/467>
- Ramírez Zambrano, J. R., Lizcano Meneses, S., Cadena Albarracín, M., & García, M. V. (2019). El derecho, la economía y el rol del Banco de la República de Colombia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(8). Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/423/397>
- Resolución 0549. (08 de mayo de 2020). Departamento administrativo nacional de estadística. "Por la cual se modifica la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas adaptada para Colombia — CIIU Rev. 4 A.C. Y se dictan otras disposiciones" Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/resoluciones/2020/Resolucion-0549-de-2020.pdf>
- Rojas Flórez, A., & Real Capacho, N. C. (2020). Moda femenina: oportunidad para dinamizar la industria de la confección en la ciudad de Cúcuta. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5 (9). Obtenido de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/462/434>
- Zambrano Miranda, M. d. J., Pinzón Solano, C., & Pontón Álvarez, M. (2019). Cartografía del conflicto armado en Norte de Santander 1988–2012: análisis descriptivo de las modalidades

de violencia. Revista Gestión y Desarrollo Libre, 4(8).
<http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/425/399>